30 ביוני 2014

הפניקס ביטוח בע"מ

(להלן: "**החברה**")

מדיניות תגמול לעובדים בחברה
ובגופים מוסדיים בשליטה מלאה של החברה:
הפניקס פנסיה וגמל בע"מ והפניקס קרנות
פנסיה מאוזנות וותיקות בע"מ

(להלן: "**המדיניות**" ו/או "**מדיניות התגמול**")

תוכן העניינים

		עמוד
1.	מטרת המסמך	3
2.	רקע	3
3.	תחולת המדיניות	4
4.	מטרת מדיניות התגמול	4
5.	שיקולים כללים בקביעת מדיניות התגמול	5
6.	תנאי התגמול בעלי תפקיד מרכזי - כללי	6
7.	תנאי התגמול בעלי תפקיד מרכזי - רכיב קבוע	6
8.	תנאי התגמול בעלי תפקיד מרכזי - רכיב משתנה	8
9.	פטור שיפוי וביטוח	18
10.	שכר דירקטורים	18
11.	עובדים במיקור חוץ	18
12.	תנאי תגמול עובדי החברה (שאינם בעלי תפקיד מרכזי)	19

1. מטרת המסמך

מטרת מסמך זה הינה לקבוע הוראות לעניין גיבוש מדיניות תגמול של בעלי תפקיד מרכזי ועובדים נוספים בחברת הפניקס ביטוח בע"מ ובגופים מוסדיים בשליטתה המלאה, קרי, הפניקס פנסיה וגמל בע"מ והפניקס קרנות פנסיה מאוזנות וותיקות בע"מ ("**החברה**"), ולמנוע תמריצים שיעודדו נטילת סיכונים שאינם עקביים עם יעדיה ארוכי הטווח של החברה, מדיניות ניהול הסיכונים שלה ועם הצורך בניהול מושכל של כספי חוסכים באמצעותה. מדיניות התגמול המפורטת להלן גובשה בהתאם לחוזר גופים מוסדיים 2-9-2014 בדבר מדיניות תגמול בגופים מוסדיים שפורסם על ידי הממונה על שוק ההון, ביטוח וחסכון ביום 10 באפריל 2014 ("**החוזר**"), אשר החיל חובה על גופים מוסדיים לאמץ מדיניות תגמול לעובדיהם. מדיניות התגמול ותגמול המנכ"ל נדונו בתקופה של שינויי רגולציה, הצעות חוק, ושינוי ההתייחסות בציבור לשכר בכירים במוסדות פיננסיים ובחברות בסקטור הפיננסי, שינויים שבאו לידי ביטוי בשכר בכירים בבנקים ובחלק מחברות הביטוח. השינויים ברגולציה והשינויים האחרים גרמו לתהליך ממושך של בחינה ואישור של מדיניות התגמול המתוארת להלן. במהלך גיבוש מדיניות זו, ועדת התגמול והדירקטוריון בחנו את תזכיר הצעת החוק "הצעת חוק תגמול נושאי משרה במוסדות פיננסיים (אישור מיוחד והגבלת הוצאות בשל תגמול חריג), התשע"ד-2014" ואת ההשלכות הפוטנציאליות של הצעת חוק כאמור במקרה שזו תתקבל כחוק. לאחר חקיקתו של חוק על בסיס הצעת החוק האמורה, אם בכלל, יבחנו ועדת התגמול והדירקטוריון את ההשלכות של חוק כאמור על מדיניות תגמול זו.

מדיניות זו איננה מקנה זכויות לבעלי תפקיד מרכזי או לעובדים אחרים בחברה, ולא תהיה זכות מוקנית לבעלי תפקיד מרכזי או עובדים אחרים בחברה, מכוח עצם אימוץ מדיניות התגמול, לקבל איזה מרכיבי התגמול המפורטים במדיניות התגמול. רכיבי התגמול להם יהיה זכאי בעל תפקיד מרכזי או עובד אחר יהיו אך ורק אלה שיאושרו לגביו באופן ספציפי על-ידי האורגנים המוסמכים לכך בחברה.
במקרה שבעל תפקיד מרכזי או עובד אחר יקבל תגמול שהינו פחות מהתגמול על-פי מדיניות התגמול, לא ייחשב הדבר כסטייה או כחריגה ממדיניות התגמול.

2. רקע

ביום 15 בנובמבר, 2012 מינה דירקטוריון החברה ועדת תגמול ("**ועדת התגמול**"), שחבריה הם שלושת הדירקטורים החיצוניים המכהנים בחברה ודירקטור שתנאי כהונתו והעסקתו הם בהתאם להוראות בהתאם לתקנות החברות (כללים בדבר גמול והוצאות לדירקטור חיצוני), התש"ס-2000. בראש ועדת התגמול מכהן דירקטור חיצוני.[1]
תפקידי ועדת התגמול הינם כדלקמן -

2.1 לדון ולהמליץ לדירקטוריון החברה ("**הדירקטוריון**") על מדיניות תגמול ובכלל זה, עקרונות תנאי התגמול ובכללם תנאי פרישה, של עובדים.
2.2 לדון לפחות אחת לשנה, בצורך להתאים את מדיניות התגמול ולהמליץ לדירקטוריון לעדכנה, ככל שנדרש לדעתה.
2.3 לדון לפחות אחת לשלוש שנים, ולהמליץ לדירקטוריון על המשך תוקפה של מדיניות תגמול, שנקבעה לתקופה העולה על שלוש שנים, לצורך אישורה.
2.4 לבחון, לפחות אחת לשנה, את עמידת מנגנון התגמול והתגמול בפועל במדיניות הדירקטוריון ובדרישות הרגולציה.

[1] הפניקס פנסיה וגמל בע"מ (להלן: "הפניקס" ו/או "פנסיה וגמל" ו/או "חברת הבת" מינתה ביום 11.6.2014 את ועדת הביקורת לשמש כועדת התגמול.

2.5 להעריך את אפקטיביות מדיניות התגמול ואת השפעתה, ובכלל זה, השפעת מנגנון התגמול על פרופיל הסיכון של החברה ושל כספי חוסכים באמצעותה, על התנהלות בעלי תפקיד מרכזי בחברה וכן עובדים אחרים הפועלים מטעמה ועל התאמת מנגנון התגמול ליעדי החברה ותיאבון הסיכון שלה ושל כספי חוסכים באמצעותה.

2.6 להגדיר אילו דיווחים תקופתיים יוגשו לה כולל התייחסות לתוכנם ותדירותם.

3. <u>תחולת מדיניות זו</u>

מדיניות זו תחליף את המדיניות שנקבעה לנושאי משרה ועובדי ההשקעות בחברה ושאושרה על ידי דירקטוריון החברה ביום 30 בדצמבר 2010 , וביום 27 ביולי 2010 בהתאמה, כפוף להוראות המעבר המפורטות להלן[2].

מדיניות זו תחול על כל עובדי החברה והגופים המוסדיים בשליטתה המלאה, כאשר סעיפים 4 עד 9 למדיניות זו יחולו על נושא המשרה בחברה וכן על עובדים נוספים העונים להגדרת בעל תפקיד מרכזי כהגדרתו בחוזר ("**בעל תפקיד מרכזי**").
הוראות מדיניות התגמול יחולו על תנאי תגמול של בעלי תפקיד מרכזי אשר יאושרו החל משנת 2014. יחד עם זאת, לגבי הסכמי תגמול שאושרו טרם אימוץ מדיניות התגמול יחולו ההוראות הבאות:

3.1 הסכמי תגמול שאושרו לפני יום 25 בדצמבר 2013 יותאמו להוראות מדיניות התגמול עד ליום 31 בדצמבר 2016;

3.2 הסכמי תגמול שאושרו בין יום 25 בדצמבר 2013 לבין יום 10 באפריל 2014 יותאמו להוראות מדיניות התגמול עד ליום 31 בדצמבר 2014;

3.3 הסכמי תגמול שאושרו בין יום 10 באפריל 2014 ועד ליום 1 ביולי 2014 יותאמו להוראות מדיניות התגמול עד ליום 31 בדצמבר 2014;

יובהר כי הוראות המדיניות לא יחולו על זכויות שנצברו לנושאי משרה, בעלי תפקיד מרכזי ועובדים עד ליום 1 ביולי 2014.

4. <u>מטרת מדיניות התגמול</u>

מדיניות התגמול המוצעת, נועדה לסייע בהשגת מטרות החברה ותוכניות העבודה שלה לטווח ארוך, בין היתר באמצעות:

4.1 מתן כלים נדרשים לצורך גיוס, תמרוץ ושימור מנהלים ועובדים מוכשרים ומיומנים בחברה, אשר יוכלו לתרום לחברה ולהשיא את רווחיה בראייה ארוכת טווח.

4.2 יצירת מערך תמריצים סביר וראוי לבעלי תפקיד מרכזי בחברה, בהתחשב, בין היתר, במאפייני החברה, בפעילותה העסקית בראייה ארוכת טווח, במדיניות ניהול הסיכונים של החברה וביחסי העבודה בחברה.

4.3 לגבי תגמול משתנה - מתן דגש לתגמול מבוסס ביצועים וקשירת התגמול של בעלי תפקיד מרכזי לביצועי החברה, תוך התאמת תגמול בעלי תפקיד מרכזי לתרומתם להשגת יעדי החברה ולהשאת רווחיה, בראייה ארוכת טווח ובהתאם לתפקידם.

4.4 יצירת תמהיל ראוי בין רכיבי התגמול השונים (כגון רכיבים קבועים מול רכיבים משתנים וכן רכיבים קצרי טווח מול רכיבים ארוכי טווח).

4.5 מניעת יצירתם של תמריצים לנטילת סיכונים מעבר לתיאבון הסיכון של החברה ושל כספי חוסכים באמצעותו. הבטחת התאמתם של תמריצים לניהול מושכל של כספי חוסכים באמצעות החברה, בהתייחס לתשואה וסיכון בטווח ארוך.

---

[2] מדיניות זו תחליף את המדיניות שאושרה על ידי הפניקס פנסיה וגמל ביום 23.1.2011.

4.6 הבטחת קיומם של הסדרי תגמול נאותים והבטחת איזון ראוי בין הרצון לתגמל בעלי תפקיד מרכזי ולתמרץ אותם, לבין הצורך להבטיח שמבנה התגמול עקבי עם טובת החברה והחוסכים באמצעותה.

5. <u>להלן השיקולים הכלליים בקביעת מדיניות התגמול</u>

5.1 <u>מדיניות תגמול נקבעה בהתחשב, בין היתר, בשיקולים הבאים:</u>

5.1.1 קידום מטרות מדיניות התגמול, כמפורט בסעיף 4 לעיל.

5.1.2 מצבה הפיננסי של החברה לרבות, נזילות ויחס כושר פירעון, תוך שמירה על כך שסך הרכיב המשתנה בתגמול לא יגביל את יכולת החברה לשמור על איתנותה הפיננסית וכושר פירעונה בכל עת.

5.1.3 היקף נכסי החברה, נכסי חסכון המנוהלים על ידה וכן אופי ומורכבות פעילותה.

5.1.4 היבטים כלל ארגוניים, כגון פערי תגמול רצויים בין דרגים שונים בחברה.

5.2 <u>להלן השיקולים הכלליים שיש להתייחס אליהם בקביעת התגמול הפרטני לבעלי תפקיד מרכזי:</u>

5.2.1 השכלתו של בעל התפקיד המרכזי, כישוריו, מומחיותו, ניסיונו המקצועי והישגיו.

5.2.2 תפקידו של בעל התפקיד המרכזי, תחומי אחריותו והסכמי שכר קודמים שנחתמו עמו.

5.2.3 התרומה של בעל התפקיד המרכזי לביצועי החברה, רווחיה ויציבותה.

5.2.4 מידת האחריות המוטלת על בעל התפקיד המרכזי בגין תפקידו בחברה.

5.2.5 הצורך של החברה לגייס או לשמר את בעל התפקיד המרכזי לאור כישוריו, ביצועיו, ניסיונו, הידע שלו ו/או מומחיותו הייחודית.

5.2.6 סבירות מנגנוני התגמול והיקפי הסכומים המשולמים מכוחם ביחס לתנאים המקובלים בשוק לבעלי תפקידים דומים בקרב חברות בנות השוואה.

לעניין זה החברות בנות ההשוואה יוגדרו כארבעת חברות הביטוח הגדולות בישראל (למעט החברה). בנוסף במידת הצורך ובהתאם לשיקול דעתם של ועדת התגמול והדירקטוריון, יוגדרו חברות בנות השוואה נוספות בהתאם לקריטריונים הבאים (כפוף למגבלות המידע הזמין לצורכי ביצוע ההשוואה):

- חברות הפועלות בתחומי פעילות דומים לחברה (חברות הפועלות בתחום השירותים הפיננסיים – קרי בנקים, חברות להשקעות וכן חברות אחזקה שמהותן הינה אחזקה בחברות ביטוח ויהיו כפופות להוראות רגולטוריות דומות לזו שיחולו על החברה.
- חברות נוספות בתחומי פעילות אחרים אשר הינן בעלות שווי שוק, הון עצמי ו/או רווח כולל דומה לזה של החברה. בשל העובדה כי היקף החברות אשר עונות על הקריטריונים המצוינים לעיל עלול להשתנות בעתיד באופן ניכר, יתכן ויוגדרו קריטריונים נוספים.

כמו כן, יתכן שמידע השוק ההשוואתי עבור בעלי תפקיד מרכזי מסוימים לא יהיה זמין (וזאת בשל מגבלות אובייקטיביות של זמינות המידע המתפרסם בדבר תנאי התגמול של בעלי תפקיד מרכזי ספציפיים). במקרים אלו החברה תבצע בחינה של תנאי התגמול לבעל התפקיד המרכזי אל מול תנאי התגמול הנהוגים לבעלי תפקידים דומים המכהנים בחברה ("השוואה פנימית").

5.2.7 בחינת היחס בין הרכיב הקבוע לרכיבים המשתנים בהתאם להגדרות הקבועות במסגרת מדיניות התגמול ובהתאם להוראות החוזר.

5.2.8 בחינת היחס בין תגמול בעלי תפקיד מרכזי לתגמול הממוצע והחציוני של יתר עובדי החברה (לרבות עובדי קבלן) והשפעתו הצפויה על יחסי העבודה בחברה. יצוין כי, במסגרת תהליך גיבוש מדיניות התגמול המפורטת

להלן, בחנו ועדת התגמול והדירקטוריון את היחס בין תקרות התגמול הכולל של בעלי תפקיד מרכזי כפי שהם מוגדרים במדיניות תגמול זו לבין השכר הממוצע והחציוני של יתר עובדי החברה (לרבות עובדי קבלן)[3]. ועדת התגמול והדירקטוריון קבעו כי היחס הינו סביר ולא צפוי להיות בעל השפעה שלילית על יחסי העבודה בחברה.

5.2.9 בחינת התאמת מבנה התגמול של כל בעל תפקיד מרכזי להיבטי ניהול הסיכונים הכרוכים במשרה בה הוא מכהן.

5.2.10 פרמטרים רלוונטיים נוספים אשר ועדת התגמול והדירקטוריון יחליטו כי הם רלוונטיים, לאור גודל החברה ואופי פעילותה.

בעלי תפקיד מרכזי

6. <u>תנאי התגמול- כללי</u>

6.1 החברה תהיה רשאית להעניק לבעלי תפקיד מרכזי (חלקם או כולם) חבילות תגמול אשר תכלולנה שכר חודשי, תנאים נלווים שונים לרבות זכויות סוציאליות, רכיבי שכר שלא ישולמו בגינן תשלומים סוציאליים (פנסיה, פיצויים, קרן השתלמות וכו'), תגמול משתנה במזומן ו/או תגמול משתנה המשולם במניות של החברה (או במכשירים מבוססי מניות).

6.2 כמו כן, החברה תקבע הסדרים בסיום יחסי עבודה, בהתאם לנהלים בחברה והמקובל בענף בו פועלת החברה בעניין זה, כמפורט להלן.

6.3 מדיניות זו איננה מקנה זכויות לבעלי תפקיד מרכזי בחברה, ולא תהיה זכות מוקנית לבעלי תפקיד מרכזי בחברה, מכח עצם אימוץ מדיניות התגמול, לקבל איזה מרכיבי התגמול המפורטים במדיניות התגמול. רכיבי התגמול להם יהיה זכאי בעל תפקיד מרכזי יהיו אך ורק אלה שיאושרו לגביו באופן ספציפי על-ידי האורגנים המוסמכים לכך בחברה.

6.4 במקרה שבעל תפקיד מרכזי יקבל תגמול שהינו פחות מהתגמול על-פי מדיניות התגמול, לא ייחשב הדבר כסטייה או כחריגה ממדיניות התגמול.

7. <u>תנאי התגמול- רכיבים קבועים</u>

7.1 הרכיבים הקבועים של בעל תפקיד מרכזי ייקבע במהלך המשא ומתן להעסקתו בחברה (או משא ומתן לחידוש או שינויי הסכם העסקתו בחברה), על פי השיקולים המפורטים לעיל ותוך התייחסות לתנאי התגמול הקודמים או הקיימים של בעל התפקיד, לתנאי התגמול הקיימים של בעלי תפקיד אחרים בתפקידים דומים המועסקים בחברה, תנאי התגמול המקובלים בשוק ובענף בו החברה פועלת בקרב בעלי תפקידים דומים, וכן, תוך התייחסות לפער בין התגמול המוצע לבעל התפקיד המרכזי לבין התגמול הממוצע והחציוני של יתר עובדי החברה (לרבות עובדי קבלן) והשפעתו הצפויה על יחסי העבודה בחברה. ועדת התגמול ודירקטוריון החברה רשאים לעדכן מעת לעת את תנאי

---

[3] במסגרת הבחינה הוצג בפני ועדת התגמול והדירקטוריון נתוני השכר הממוצע והחציון עבור כלל עובדי החברה (שאינם בעלי תפקיד מרכזי) ללא עובדי מרכז השירות וכן הנתון עבור כלל עובדי החברה (שאינם בעלי תפקיד מרכזי) כולל עובדי מרכז השירות. היות וחלק ניכר מעובדי מרכז השירות אינם מגיעים להיקף של משרה מלאה בפועל, להבנת ועדת התגמול והדירקטוריון הנתון ללא עובדי מרכז, השירות משקף בצורה נכונה יותר השכר הממוצע והחציוני של עובדי החברה. היחס בין תקרות התגמול העובדים בעלי תפקיד מרכזי אל מול התגמול הממוצע והחציון של כלל עובדי החברה כולל עובדי מרכז השירות הינו כדלקמן - מנכ"ל - 24.8 ו-34.5 אל מול הממוצע והחציון בהתאמה, יו"ר -17.4 ו- 24.2 אל מול הממוצע והחציון בהתאמה; משנה בכיר למנכ"ל – 19.8 ו-27.6 אל מול הממוצע והחציון בהתאמה; נושא משרה אחר (כולל יו"ר ומנכ"ל הפניקס פנסיה)– 17.8 ו-24.8 אל מול הממוצע והחציון בהתאמה.

השכר של בעל תפקיד מרכזי בהתאם לשיקולים המפורטים לעיל וכפוף להוראות הדין הרלוונטיות והוראות מדיניות התגמול.

7.2 הרכיבים הקבועים יהוו חלק משמעותי מסך התגמול הכולל של בעל תפקיד מרכזי.

7.3 יתכן ותמהיל הרכיבים הקבועים יכלול שכר בסיס והפרשות סוציאליות בגינו, הטבות ותנאים נלווים ורכיבי תגמול שאינם מזכים בתשלומים סוציאליים ובלבד שסך עלות התגמול לבעל תפקיד מרכזי לא תעלה על התקרות הנקובות להלן.

7.4 לצרכי מדיניות זו והסכומים הנקובים בה עלות התגמול של העובדים אינה כוללות מס שכר.

7.5 כל התגמולים לבעל תפקיד מרכזי ישולמו ישירות לבעל התפקיד המרכזי ולא לגורם אחר לרבות גוף בשליטתו של בעל התפקיד המרכזי (למעט דירקטורים וחברי וועדת השקעות או אשראי שאינם עובדי החברה, גוף מוסדי אחר בקבוצת המשקיעים בחברה, או תאגיד השולט בחברה).

7.6 <u>להלן פירוט התקרות לרכיב הקבוע לנושאי המשרה/בעלי תפקיד מרכזי בחברה:</u>

- יו"ר דירקטוריון החברה (**"יו"ר"**) - 1.75 מיליון ₪ (עבור 100% משרה).
- מנכ"ל החברה (**"מנכ"ל"**) – 3.8 מיליון ₪.
- משנה בכיר למנכ"ל החברה (**"משנה בכיר למנכ"ל"**) – 2.3 מיליון ₪.
- נושאי משרה אחרים בחברה ובחברת הבת שאינם דירקטורים (**"נושאי משרה אחרים"**) – 1.8 מיליון ₪.
- עובדים בעלי תפקיד מרכזי שאינם נושאי משרה **בחברה ובחברת הבת** (**"עובדים אחרים בעלי תפקיד מרכזי"**)
- לא יעלה על התקרה הנקובה לנושאי משרה אחרים.

כל הסכומים המצוינים בסעיף 7.6, הינם צמוד למדד המחירים לצרכן כאשר מדד הבסיס הינו המדד הידוע ב-1 ביולי 2014.

7.7 הטבות ותנאים נלווים

- <u>יו"ר ומנכ"ל החברה</u> -

יו"ר ומנכ"ל יכולים להיות זכאים להחזר הוצאות שיוצאו על ידם במסגרת מילוי תפקידם לרבות – הוצאות אירוח, הוצאות נסיעה (לרבות לחו"ל), החזר מלוא הוצאות רכב וטלפון (כולל גילום למלוא שווי השימוש) וכן הפרשה לביטוח מנהלים, קופת גמל, קרן פנסיה, קרן השתלמות, ימי חופשה עד תקרה של 24 ימים בשנה (**"המכסה השנתית"**) אך לא פחות מהקבוע בחוק. בכל מקרה תקרת הצבירה המותרת של ימי חופשה למנכ"ל הינה בהיקף של 3 מכסות שנתיות. כמו כן, יו"ר ומנכ"ל יכולים להיות זכאים לימי מחלה, דמי הבראה, פעילויות רווחה כמקובל בחברה (כגון: מתנות לחג, נופש, השתתפות בקייטנות וכו'), חנייה, אש"ל והטבות נוספות שיקבעו בהתאם למקובל בחברה ועל פי נהליה הפנימיים המוגדרים של החברה לעניין הזכאות להחזרים אלו.

- <u>משנה בכיר למנכ"ל, נושאי משרה אחרים ובעלי תפקיד מרכזי אחרים בחברה ובחברת הבת –</u>

בעלי תפקידים מרכזים אחרים יכולים להיות זכאים להטבות שונות כמפורט לרבות – הפרשה לביטוח מנהלים, קופת גמל, קרן פנסיה, קרן השתלמות, ימי חופשה עד תקרה של 24 ימים בשנה (**"המכסה השנתית"**) אך לא פחות מהקבוע בחוק. בכל מקרה תקרת הצבירה המותרת של ימי חופשה תעמוד על היקף של 2 מכסות שנתיות. כמו כן, בעלי תפקידים מרכזים אחרים יכולים להיות זכאים לימי מחלה, דמי הבראה, פעילויות רווחה כמקובל בחברה (כגון: מתנות לחג, נופש, השתתפות בקייטנות וכו'). החזר הוצאות, אחזקת רכב וטלפון

(כולל גילומים), חנייה, אש"ל והטבות נוספות שייקבעו בהתאם למקובל בחברה ביחס לבעלי תפקידים בדרג הרלוונטי, ובהתאם נהליה הפנימיים המוגדרים של החברה לעניין הזכאות להחזרים אלו.

7.8 הוראות בדבר תקופת הודעה מוקדמת

תקופת ההודעה המוקדמת לבעל תפקיד מרכזי לא תעלה על 6 חודשים במהלכה יהיה עשוי להידרש להמשיך ולכהן בתפקידו בחברה. כפוף לאישורים הנדרשים על פי דין, יתכן שבעל תפקיד מרכזי יהיה זכאי לקבלת כל או חלק מרכיבי התגמול המפורטים במדיניות זו גם בתקופת ההודעה המוקדמת.

8. <u>תנאי תגמול רכיבים משתנים</u>

8.1. <u>הוראות כלליות</u>

אם תנאי התגמול של בעל תפקיד מרכזי יכללו רכיב משתנה אשר ישולם במזומן או באמצעות רכיב משתנה במניות ו/או במכשירים מבוססים מניות, תשלומו (או הענקתו) ייעשה כפוף למנגנונים המפורטים להלן:

8.1.1 **קביעה מראש** – מנגנון קביעת הזכאות לרכיב המשתנה יקבע מראש בהסכם התגמול או בתנאי ההעסקה של בעל תפקיד מרכזי, זולת מענק המוגבל לשנת עבודתו הראשונה של בעל התפקיד המרכזי בחברה.

8.1.2 **התאמה לסיכונים** – הזכאות לרכיב המשתנה תותאם לסיכונים המהותיים אליהם חשופה החברה וכספי החיסכון המנוהלים על ידה. בהתאמה לסיכונים אלו יובאו בחשבון, בין היתר, עלות וכמות ההון הנדרש לתמוך בסיכונים אליהם חשופה החברה, אופק הזמן המשמש למדידת ביצועים וכן תפקיד ודרג בעל התפקיד המרכזי.

8.1.3 **קריטריונים לקביעת הזכאות לרכיב המשתנה (כולל בין היתר תמהיל היעדים, טווחי זכאות, תקופת מדידה לכל קריטריון), הענקתו ותשלומו** – יהיו תלויים בעמידה בקריטריונים שנקבעו מראש ולא יאוחר מתום הרבעון הראשון בכל שנה בגינה יוענק רכיב משתנה, ושיתקיימו בהם כל אלה:

א) הם ניתנים למדידה ולפיהם משקלם של משתנים פיננסיים, משתני שוק ומשתנים חשבונאיים, (כגון תשואה על ההון, תשואת מניית החברה, הרווח הכולל של החברה ויחסים מאזניים שיוגדרו מראש) בסך הרכיב המשתנה לא יפחת מ- 50%.

על אף האמור לעיל, החברה תהא רשאית להעניק חלק לא מהותי מהרכיב המשתנה על פי קריטריונים שאינם ניתנים למדידה, בהתחשב בתרומתו של בעל תפקיד מרכזי לחברה ולניהול כספי החוסכים באמצעותה.

ב) הם משלבים בין ביצועי בעל התפקיד המרכזי, ביצועי היחידה העסקית בה הוא מועסק וביצועי החברה בכללותה, לרבות ביצועים לגבי כספי חוסכים באמצעותה. היחס בין הקריטריונים לעיל ישקף את מאפייני התפקיד ותחומי האחריות של בעל התפקיד המרכזי.

ג) הם מתחשבים בתיאבון הסיכון של החברה.

ד) הערכת הביצועים לפיהם מבוססת על מדדי ביצוע ובכללם מדדי ביצוע ארוכי טווח וכן על מדדי ייחוס והשוואה.

ה) בסמכות דירקטוריון החברה, כפוף לאישורים נוספים ככל שידרשו על פי דין, לבצע התאמות ביעדי הביצוע וטווחי הזכאות בגין קריטריונים ספציפיים בשל שינויים משמעותיים בסביבה העסקית ו/או הסביבה הרגולטורית בה פועלת החברה אשר לא היו ידועים במועד קביעת היעדים.

ו) **התניית הזכאות לרכיב משתנה בעמידה בתנאי סף מינימליים** – הזכאות לרכיב משתנה תותנה בעמידה ביעדי הסף כדלקמן:

- עמידה בהון הנדרש על ידי הממונה על שוק ההון והביטוח בשנה הקלנדרית שקדמה למועד התשלום, למעט אם ועדת התגמול והדירקטוריון יסברו שאי העמידה בדרישה זאת הינה כתוצאה מאירוע אקסוגני ומשמעותי שהשפיע על כלל ענף הביטוח בישראל.
- עמידה באמות המידה הפיננסיות של אג"ח סדרה 2 של הפניקס אחזקות (או סדרת אג"ח אחרת שתונפק במקומה).

אמות המידה שנקבעו במסגרת שטר הנאמנות של אג"ח סדרה 2 הינם כדלקמן:

- הון עצמי שלא יפחת מ-1.3 מיליארד ₪ במשך שני רבעונים רצופים.
- יחס חוב פיננסי נטו לסך נכסים שלא יעלה על 60% במשך שני רבעונים רצופים.

"חוב פיננסי נטו" - התחייבויות החברה בגין אגרות חוב והלוואות מבנקים ומתאגידים פיננסיים, שאינם תאגידים בקבוצת הפניקס (החברה וחברות בת שלה) ובניכוי מזומנים, שווי מזומנים והשקעות שוטפות אחרות על פי דוחות סולו של החברה.

"סך נכסים" - סך הנכסים בדוחות הסולו של החברה.

8.1.4 **<u>מענק שנתי מיוחד</u>** - על אף האמור במדיניות זו, בשנת מענק בה לא זכאים בעלי תפקיד מרכזי לקבלת מענק שנתי, ועדת התגמול והדירקטוריון יהיו רשאים להעניק (כפוף לאישורים נוספים הנדרשים על פי דין, ככל שידרשו) לבעלי תפקיד מרכזי, מענק מיוחד שלא יעלה על סך של 3 משכורות חודשיות של בעל תפקיד מרכזי, אם מצאו כי קיימים טעמים המצדיקים זאת.

8.1.5 **תמהיל** - תמהיל אמצעי הקביעה של רכיב משתנה, הענקתו ותשלומו יהיה עקבי עם מדיניות ניהול הסיכונים של החברה ויעדיה, תאבון הסיכון שלה ושל כספי חוסכים באמצעותה וכן יצור מערכת תמריצים נאותה בראייה ארוכת טווח.

8.1.6 **איזון בין רכיבים קבועים לרכיבים משתנים** - ככל שתנאי התגמול של בעל תפקיד מרכזי יכללו מרכיב קבוע ומרכיב משתנה, ייקבע איזון מתאים בין שני המרכיבים, כמפורט להלן:

8.1.6.1 ייקבע יחס הולם בין הרכיב המשתנה לרכיב הקבוע וכן תקרה לרכיב המשתנה, כפוף לאלה:

- הרכיב הקבוע יהווה חלק משמעותי מסך התגמול של בעל תפקיד מרכזי.
- עלות הרכיב המשתנה השנתי <u>לא תעלה</u> על 100% מעלות הרכיב הקבוע השנתי. לגבי פונקציות בקרה ופיקוח (מנהל הסיכונים הראשי, מנהל הכספים הראשי , יועץ משפטי, מזכיר החברה, אקטואר ראשי, אקטואר ממונה ומנהל תכנון ובקרה) עלות הרכיב המשתנה לא תעלה על 80% מעלות הרכיב הקבוע.
- על אף האמור לעיל, לגבי עובדים בעלי תפקיד מרכזי, **למעט יו"ר ומנכ"ל**, ניתן לקבוע כי שיעורו של הרכיב המשתנה השנתי יעלה על 100% מעלות הרכיב הקבוע השנתי ובלבד שלא יעלה על 200% מעלות זו, אם ועדת התגמול והדירקטוריון יקבעו כי קיימים תנאים חריגים המצדיקים זאת, הנוגעים לאירוע עסקי חד פעמי שאינו חוזר על עצמו כל שנה ושאינם חלים על קבוצה רחבה של בעלי תפקיד מרכזי וויירשמו נימוקים מיוחדים בעניין זה.

- באשר לרכיבים משתנים הוניים, לעניין קביעת היחס ההולם כמפורט לעיל, יילקח בחשבון שוויים (על פי כללי חשבונאות מקובלים) במועד בו יאשר הדירקטוריון את הענקתם. רכיבים משתנים במזומן, לעניין קביעת היחס ההולם כמפורט לעיל, יילקח בחשבון היקפם במועד התשלום בפועל.

8.1.6.2 התמהיל המתאים בין רכיב קבוע לבין רכיב משתנה יקבע באופן שיסייע לחברה לגייס בעלי תפקידים מרכזיים ברמה גבוהה, תוך התחשבות בניסיון בעל התפקיד המרכזי, מומחיותו, כישוריו, בכירותו, אחריותו וביצועיו וכן בצורך לעודד התנהגות התומכת במסגרת ניהול הסיכונים של החברה, איתנותה הפיננסית ארוכת הטווח, וניהול זהיר של כספי חוסכים באמצעותה.

8.1.7 **הפחתה או ביטול של רכיבים משתנים** - בהתקיימות הנסיבות שלהלן, ועדת התגמול והדירקטוריון יהיו רשאים להחליט על פי שיקול דעתם על הפחתה או ביטול של הרכיב המשתנה בגין שנה נתונה:

8.1.7.1 לצורך שמירה על יציבות החברה ואיתנות הונה העצמי.

8.1.7.2 אי עמידה של החברה ביעדיה בכלל, או לגבי כספי חוסכים באמצעותה בפרט.

8.1.7.3 ביצועים שליליים של החברה ושל כספי חסכון המנוהלים באמצעותה..

8.1.8 **השבה** - בעל תפקיד מרכזי יחזיר לחברה סכומים שישולמו ביתר, כחלק מתנאי הכהונה וההעסקה, אם ישולמו לו:

8.1.8.1 על בסיס נתונים שהתבררו כמוטעים והוצגו מחדש בדוחות הכספיים של החברה, שנתיים ו/או רבעוניים, שיפורסמו בתקופה של 3 שנים עוקבות למועד פרסום הדוח על בסיסו שולם התגמול.

8.1.8.2 בהתחשב בטעות בחישוב רמת סיכון שהתברר כי לא שיקפה באופן מהותי את החשיפה בפועל של החברה או של כספי חוסכים באמצעותה.

8.1.8.3 על אף האמור לעיל, לגבי בעל תפקיד מרכזי, שאינו נושא משרה, שוועדת התגמול קבעה לגביו כי לא הייתה לו השפעה מהותית על נסיבות כמפורטות בס"ק א. וב. לעיל, ניתן לקזז סכומים כאמור מסכום רכיבים משתנים שטרם שולמו לו, אם קיימים.

8.1.8.4 במידה ובקרות אירועים כמתואר בסעיפים 8.1.8.1 - 8.1.8.3 לעיל יתברר כי סכום הזכאות של בעל התפקיד המרכזי לרכיב המשתנה הינו נמוך מהסכום שהיה אמור להיות משולם (דהיינו, תשלום בחסר), ההפרש ישולם לבעל התפקיד המרכזי. סכום זה יהיה כפוף להסדר הדחייה כמפורט בסעיף 8.1.9 ולתקרות התגמול המצוינות ביחס לשנה בגינה נקבעה הזכאות.

8.1.9 **דחייה** - תשלום רכיבים משתנים יהיה כפוף להסדרי דחייה שיתקיימו בהם התנאים הבאים:

8.1.9.1 50% מהרכיב המשתנה לבעל תפקיד מרכזי בגין שנה מסוימת יידחה וייפרש באופן ליניארי על פני תקופה של שלוש שנים רצופות. עם זאת, אם בשנה מסוימת, סך הרכיב המשתנה שיוענק לבעל תפקיד מרכזי, לא יעלה על שישית (1/6) מהרכיב הקבוע המשולם לבעל תפקיד מרכזי כאמור עבור שנה שלמה, החברה תהא רשאית שלא לדחות את תשלומו. הרכיב הנדחה יהיה צמוד למדד המחירים לצרכן וכן יתכן וישא ריבית בשיעור שיקבע על ידי הדירקטוריון עד למועד תשלומו בפועל.

8.1.9.2 סיום העסקה לא יביא להקדמת תשלום של רכיב תגמול שנדחה.

8.1.9.3 הזכאות לרכיב הנדחה בכל שנה קלנדרית תותנה בתנאי הסף כדלקמן -

א) עמידה בהון הנדרש על ידי הממונה על שוק ההון והביטוח בשנה הקלנדרית שקדמה למועד התשלום, למעט אם ועדת התגמול והדירקטוריון יסברו שאי העמידה בדרישה זאת הינה כתוצאה מאירוע אקסוגני ומשמעותי שהשפיע על כלל ענף הביטוח בישראל.

ב) עמידה באמות המידה הפיננסיות של אג"ח סדרה 2 של הפניקס אחזקות (או סדרת אג"ח אחרת שתונפק במקומה).

אמות המידה שנקבעו במסגרת שטר הנאמנות של אג"ח סדרה 2 הינם כדלקמן:

- הון עצמי שלא יפחת מ-1.3 מיליארד ₪ במשך שני רבעונים רצופים.
- יחס חוב פיננסי נטו לסך נכסים שלא יעלה על 60% במשך שני רבעונים רצופים.

"חוב פיננסי נטו" - התחייבויות החברה בגין אגרות חוב, והלוואות מבנקים ומתאגידים פיננסיים, שאינם תאגידים בקבוצת הפניקס (החברה וחברות בת שלה) ובניכוי מזומנים, שווי מזומנים והשקעות שוטפות אחרות על פי דוחות סולו של החברה.

"סך נכסים" - סך הנכסים בדוחות הסולו של החברה.

ביצוע תשלום של כל רכיב נדחה יהיה מותנה בכך שבשנה שבה משולם הרכיב הנדחה התקיימו תנאי הסף לעיל. לא שולם רכיב נדחה בשנה מסוימת בשל אי התקיימות תנאי סף (בס"ק זה: "**השנה הראשונה**"), הוא ישולם בשנה שלאחר מכן (בס"ק זה: "**השנה השנייה**"), אם תנאי הסף יתקיימו בשנה השנייה. לא התקיימו תנאי הסף גם בשנה השנייה, תפקע זכאותו של בעל התפקיד המרכזי לרכיב הנדחה בעבור השנה הראשונה.

יובהר, כי במקרה שלא ישולם רכיב נדחה, יתר הרכיבים הנדחים, אשר אמורים להשתלם במועדים עוקבים, לא יבוטלו ויהיו כפופים לעמידה בתנאים האמורים, בשנים לאחר מכן.

8.1.10 **הענקה של רכיב משתנה במניות ובמכשירים מבוססי מניות**:

8.1.10.1 במקרה שתוענקנה מניות ו\או מכשירים מבוססי מניות, הבשלתן תהיה באופן ליניארי על פני תקופה של לפחות שלוש שנים, ותותנה בביצועים בתקופה זו.

8.1.10.2 ככלל, החברה תעניק מניות חסומות כרכיב תגמול משתנה. עם זאת, במקרים בהם וועדת התגמול תסבור כי רצוי להעניק אופציות (או מכשירים אחרים מבוססי מניות), ולא מניות חסומות, היא רשאית להמליץ לדירקטוריון לעשות כן, תוך מתן נימוקים מדוע הענקת אופציות (או מכשירים אחרים מבוססי מניות) עדיפה על הענקת מניות חסומות.

8.1.10.3 ככל שיעשה שימוש באופציות כחלק מהתגמול המשתנה לעובדים בעלי תפקיד מרכזי, יעדי הזכאות לתגמול זה יכול שיקבעו תוך התאמה של טווחי הביצוע וטווחי הזכאות.

8.1.10.4 **תקרה לשווי מימוש** - ככל שיעשה שימוש במניות חסומות או כל מכשיר מבוסס מניות אחר, ההטבה במועד התממשות הזכויות של בעל התפקיד המרכזי, (במניות החסומות - מועד ההתממשות יחול במועד קביעת הזכאות בהתאם לעמידה ביעדי הביצוע) תוגבל לשיעור של 300% ביחס לשווי המניות במועד הענקת התגמול המשתנה במניות ו/או מכשירים מבוססי מניות.

8.1.11 **איסור גידור** – נאסר על בעלי תפקיד מרכזי בחברה ליצור הסדרי גידור פרטיים, המבטלים את השפעת הרגישות לסיכון הגלומה ברכיבים משתנים בתגמולם.

8.1.12 **יחסים סיום העסקה ותגמול בגין פרישה (שלא מחמת סיבה)** – ועדת התגמול והדירקטוריון (כפוף לאישורים הנדרשים על פי דין) יקבעו במסגרת תנאי התגמול של בעל התפקיד המרכזי את התשלומים שישולמו לבעל תפקיד מרכזי בעת סיום יחסי עבודה ("**תגמול בגין פרישה**") בהיקף וכפוף לתנאים כמפורט להלן. לגבי בעלי תפקיד מרכזי

שהינם נושאי משרה בחברה היקף התגמול בגין פרישה העולה על ההיקף המקובל ליתר עובדי החברה ("**תגמול פרישה עודף**") יחשב כרכיב משתנה ויחולו עליו כל ההוראות הרלוונטיות החלות על הרכיב המשתנה. יובהר לעניין זה כי הוראות סעיף זה (כמו כל הוראות המדיניות) לא יחולו על זכויות שנצברו לבעל התפקיד המרכזי עד ליום 1 ביולי 2014.

8.1.13 התנאים המפורטים במדיניות זו יחולו לגבי כל תגמול בגין פרישה בין אם מדובר במענק פרישה מיוחד, מענק הסתגלות ומענק אי תחרות. יובהר, כי תשלום נדחה כמפורט בסעיף 8.1.9, אשר ישולם לאחר סיום יחסי עובד-מעביד אינו בגדר "תגמול בגין פרישה".

8.1.13.1 תגמול בגין פרישה לא יעלה על 6 חודשי עלות תגמול כוללת (רכיבים קבועים ומשתנים) של בעל התפקיד המרכזי.

- הזכאות לתגמול פרישה עודף תהא כפופה לעמידה בתנאים להלן:
  - במשך 3 שנים שקדמו לשנת הפרישה לא התרחשה חריגה בהון הנדרש על ידי הממונה על שוק ההון והביטוח, למעט אם ועדת התגמול והדירקטוריון יסברו שאי העמידה בדרישה זאת הינה כתוצאה מאירוע אקסוגני ומשמעותי שהשפיע על כלל ענף הביטוח בישראל.
  - במשך 3 שנים שקדמו לשנת הפרישה לא התרחשה חריגה באמות המידה הפיננסיות של אג"ח סדרה 2 של הפניקס אחזקות כמפורט בסעיף 8.1.9.3 לעיל (או סדרת אג"ח אחרת שתונפק במקומה).

בעבור כל שנה בה לא יתקיים אחד מהתנאים המוזכרים לעיל, במהלך 3 השנים שיקדמו לשנה בה יפרוש בעל תפקיד מרכזי, תופחת הזכאות לתגמול פרישה עודף באופן לינארי (דהיינו הפחתה של שליש בגין כל שנה בה לא יתקיימו התנאים).

8.1.13.2 תגמול הפרישה העודף לנושא משרה יהיה כפוף להסדר דחייה מעבר למועד סיום ההעסקה, לתקופה מינימאלית של שלוש שנים באופן לינארי וכפוף לעמידה בתנאי סף זהים לאלו שיוגדרו עבור הרכיב המשתנה השנתי (כמפורט בסעיף 8.1.9.3 לעיל).

8.1.13.3 על אף האמור לעיל, אם סך תגמול הפרישה העודף אינו עולה על 2 משכורות קבועות, לא תהיה חובה לדחות את תשלומו למשך 3 שנים.

8.2 <u>הוראות ספציפיות לעניין רכיבים משתנים</u>

8.2.1 יו"ר החברה

א) זכאות היו"ר לרכיב המשתנה תהיה בהתאם לעקרונות המפורטים עבור מנכ"ל החברה (סעיף קטן 2 להלן).

ב) תקרת הרכיב המשתנה השנתית ליו"ר לא תעלה על 1.75 מיליון ₪ (צמוד למדד המחירים לצרכן כאשר מדד הבסיס הינו המדד הידוע ב-1 ביולי 2014).

8.2.2 מנכ"ל החברה

זכאות מנכ"ל החברה לרכיב המשתנה תיקבע על פי העקרונות המפורטים לעיל וכן בהתייחס להוראות להלן:

א) התגמול המשתנה למנכ"ל לא יעלה על הרכיב הקבוע השנתי.

ב) זכאות המנכ"ל לתגמול משתנה תקבע מדי שנה על בסיס יעדים שיקבעו מראש.

ג) הזכאות השנתית לרכיב המשתנה תותנה בעמידה ביעדי הסף כמפורט בסעיף 8.1.3 (ו) לעיל.

ד) תקרת הרכיב המשתנה השנתית למנכ"ל לא תעלה על 1.4 מיליון ₪ (צמוד למדד המחירים לצרכן כאשר מדד הבסיס הינו המדד הידוע ב-1 ביולי 2014).

ה) מבנה הזכאות לתגמול המשתנה עבור מנכ"ל החברה יהיה כדלקמן:

יעד	משקל בזכאות
יעדים כמותיים מדידים ברמת החברה	100% - 80%
הערכה איכותית	20% - 0%

8.2.2.1 <u>יעדים כמותיים מדידים ברמת החברה</u>:

הזכאות לרכיב המשתנה תכלול לפחות 3 יעדים ברמת החברה אשר משקלם בזכאות הכוללת לרכיב המשתנה לא תפחת מ-80%.

משקלם של יעדים הלוקחים בחשבון רמות סיכון לא יפחת מ-35% מסך הזכאות ומשקלם של יעדים הלוקחים בחשבון את תשואת כספי החוסכים של החברה לא יפחת מ-10% מסך הזכאות.

להלן פירוט של יעדים ברמת החברה אשר כולם או חלקם ישולבו בקביעת הזכאות לרכיב המשתנה:

- **יעד עודף ההון** - מדד שיבחן את עודף ההון של החברה בשנה קלנדרית.
עודף ההון יחושב כהפרש שבין (1) ההון העצמי החשבונאי (כפי שיופיע בדוחות החברה המאוחדים השנתיים) בניכוי ההשקעות בחברות מוחזקות לבין (2) דרישת ההון הרגולטורית חלקי (3) דרישת ההון הרגולטורית.
- **יעד תשואת החוסכים** - תשואה מותאמת סיכון של כספי החוסכים (עמיתים) שהושגה על ידי הפניקס באופן יחסי אל מול המתחרות העיקריות בענף.
ביעד זה יובא בחשבון גם רמת הסיכון כפי שהן יגולמו במדד השארפ אל מול המתחרות העיקריות בענף.
- **יעד תשואת המניה** - מדד שיבחן את ההפרש בין "**תשואת המניה הכוללת**" (כהגדרתה להלן) של מנית הפניקס אחזקות בע"מ (חברת האם של החברה אשר מניותיה נסחרות בבורסת לניירות ערך בתל אביב ("**הבורסה**")) לעומת תשואת מדד "ת"א-ביטוח" (המחושב ומפורסם על ידי הבורסה) בשנה הקלנדרית בגינה יוענק התגמול.
"**תשואת המניה הכוללת**" **(TSR)**- משמעותה התשואה לבעלי המניות של הפניקס אחזקות בע"מ במהלך תקופת מדידת הביצועים, כולל דיבידנדים שיחולקו במהלך תקופה זו.
יובהר כי מחירי מנית הפניקס אחזקות בע"מ ושערי הסגירה של מדד "ת"א-ביטוח" בתחילת ובתום תקופת המדידה יחושבו על בסיס ממוצע 15 ימי המסחר שקדמו למועדים אלו.
- **יעד תשואה על ההון** - ממוצע שנתי של תשואת הרווח הכולל על ההון העצמי המשוקלל של הפניקס אחזקות בע"מ, כאשר חישוב התשואה הממוצעת יבוצע בגין שנות המדידה הרלוונטיות (גם באופן רב שנתי) כפי שיוגדרו בתנאי הכהונה.

עבור כל יעד כמותי מדיד יקבע רף ביצוע מינימלי וסף ביצוע מקסימלי.

תקופת המדידה עבור כל יעד לא תפחת משנה, אולם בגין יעד תשואת החוסכים תקופת המדידה לא תפחת מ-3 שנים (למעט אם תוגדר תקופת מעבר לצורך מדידה באופן ספציפי).

8.2.2.2 <u>הערכה איכותית</u>:

רכיב זה יבחן את תרומתו של המנכ"ל על בסיס עמידה ביעדיה של החברה בנושאים עסקיים שנכללו בתוכניות העבודה, בנושאי ניהול סיכונים, ציות ורגולציה במהלך השנה בגינה יוענק הרכיב המשתנה.

משקלו של רכיב זה לא יעלה על 20% מסך הזכאות השנתית.

להלן פירוט אפשרי ליעדים על בסיסם תקבע הזכאות בגין הרכיב האיכותי:

- פיתוח מחוללי צמיחה כפי שנקבעו בתוכנית העבודה שאושרה על ידי הדירקטוריון.
- יישום אסטרטגיית ניהול השקעות כפי שנקבעה על ידי הדירקטוריון.
- שימור ופיתוח עובדי מפתח בחברה ובחברות הבנות של החברה.
- יישום פרויקטים חוצי ארגון (כדוגמת מחשוב, פיתוח ושיפור יכולות בקרה וניטור של יעדי ביצוע עיקריים (KPI's), שינוי מבנה ארגוני).
- עמידה במגבלות ניהול ההשקעות כספי עמיתים ונוסטרו כפי שהוגדרו על ידי הדירקטוריון.
- טיפול בממצאי דוחות ביקורת פנימית שהוגשו לוועדת הביקורת והדירקטוריון.
- עמידה בדרישות רגולטוריות בהתייחס לפעילת הביטוח והפעילות המוסדית.

8.2.2.3 תמהיל התגמול המשתנה ואמצעי התשלום –

תשלום הרכיב המשתנה יכול ויעשה באמצעות מזומן, מניות חסומות ומכשירים מבוססי מניות אחרים.

8.2.2.4 הסדר דחייה -

- לאחר קביעת היקף התגמול המשתנה בגין שנה מסוימת, 50% מהתגמול ישולם באופן מיידי (קרי - במועד בחינת הביצועים) ואילו לגבי יתרת התגמול יוחל הסדר דחייה כמפורט להלן:
  - יתרת התגמול המשתנה תשולם ב-3 מנות שנתיות שוות ורצופות החל משנה לאחר מועד בחינת הביצועים ולגבי כל אחת מהמנות, כפוף לעמידת החברה בתנאי הסף כמפורט בסעיף 8.1.9.3.
  - ככל שיתאפשר, התשלום בהיקף 50% מהרכיב המשתנה בגין שנת מענק מסוימת שיבוצע במועד בחינת הביצועים יכלול את רכיבי התגמול המשתנה שישולמו במזומן (דהיינו, במידה והיקף התגמול המשתנה שישולם במזומן בגין שנת מענק מסוימת לא יעלה על 50% מסך הזכאות לרכיב המשתנה הכולל (מזומן מבוסס מכשירים הוניים) באותה שנה, התשלום במזומן יכלל במלואו במסגרת התשלום השוטף שיבוצע במועד בחינת הביצועים).
  - הרכיב הנדחה יהיה צמוד למדד המחירים לצרכן וכן יתכן וישא ריבית בשיעור שיקבע על ידי הדירקטוריון עד למועד תשלומו בפועל.

8.2.2.5 תגמול פרישה עודף (כהגדרתו בסעיפים 8.1.12 ו-8.1.13 לעיל) לו יהיה זכאי המנכ"ל, ככל שיהיה זכאי, ייחשב כתגמול משתנה ויהיה כפוף להסדרים המפורטים בסעיף 8.1.13 למדיניות.

8.2.3 עובדים- בעלי תפקיד מרכזי (שאינם יו"ר או מנכ"ל החברה ושאינם עוסקים בהשקעות) משנה בכיר למנכ"ל ונושאי משרה נוספים (שאינם דירקטורים)[4]

[4] כולל חברת הבת ובכלל זה יו"ר ומנכ"ל חברת הבת

8.2.3.1 זכאות בעלי תפקיד מרכזי לתגמול משתנה תיקבע על פי עמידה ביעדי ביצוע המשלבים את ביצועי החברה בכללותה, היחידה בה מועסק בעל התפקיד המרכזי (ככל שרלוונטי) וכן יעדי ביצוע אישיים, על פי המשקולות המוצגות להלן:

קריטריון	משקל בזכאות לרכיב המשתנה (ביחס לתקרת הרכיב המשתנה)	הערות
עמידה ביעדי ביצוע כמותיים ומדידים ברמת החברה בכללותה	בין 40% ל-100%	משקלם של יעדים הלוקחים בחשבון רמות סיכון לא יפחת מ-35% מסך יעדי החברה ומשקלם של יעדים הלוקחים בחשבון את תשואת כספי החוסכים של החברה לא יפחת מ-15% מסך יעדי החברה.
עמידה ביעדי ביצוע אישיים ו/או יחידתיים כמותיים ומדידים	בין 0% -40%	
הערכה איכותית לגבי תרומתו בעל התפקיד המרכזי	בין 0% -20%	הציון יתייחס בין היתר גם לעמידה בהוראות ניהול סיכונים, ציות ורגולציה.

א) הזכאות השנתית לרכיב המשתנה תותנה בעמידה ביעדי הסף כמפורט בסעיף 8.1.3 (ו) לעיל.

ב) בעבור בעלי תפקיד מרכזי העוסקים בשיווק, במכירה ובתיווך מול לקוחות, קביעת היעדים האישיים תעשה באופן אשר לא יעודד חוסר הוגנות כלפי לקוחות החברה.

ג) בעבור פונקציות פיקוח ובקרה תמהיל הזכאות לרכיב המשתנה יכלול יעדי ביצוע כמותיים ומדידים ברמת החברה בכללותה בהיקף של 80% וכן רכיב הערכה איכותית בהיקף של 20%.

ד) בעבור בעלי תפקיד בחברות הבנות של החברה אשר מנהלים את כספי החוסכים באופן פרטני, מדד תשואת החוסכים יתבסס על תשואת החוסכים המנוהלת על ידי חברת הבת.

8.2.3.2 להלן פירוט של יעדי הביצוע המוזכרים בטבלה בסעיף 8.2.3.1 -

א) יעדי ביצוע ברמת החברה בכללותה -יעדים אלו יהיו יעדים פיננסיים, יעדי שוק ויעדים חשבונאיים ברמת החברה כדוגמת תשואה על ההון החשבונאי, עודף ההון, תשואת מנית החברה ביחס לתשואת מדד הביטוח, תשואה מותאמת סיכון של כספי החוסכים וכדומה. עבור נושאי משרה ובעלי תפקיד מרכזי מסוימים יעדי החברה יכול ויהיו יעדי החברה בה הם מכהנים (כגון בחברת הבת) ולאו דווקא התוצאות החשבונאיות של החברה.

ב) יעדים אישיים כמותיים ומדידים –

- לבעל תפקיד מרכזי שאינו מכהן במטה החברה יוגדרו מדי שנה ומראש יעדים מדידים הנגזרים מתוכנית העבודה השנתית האישית שלו/של היחידה בה הוא מועסק – רף הביצוע המינימלי עבור היעד האישי יעמוד על שיעור של 75% וסף הביצוע המקסימלי עבור יעדים אלו יעמוד על שיעור של 130% (כאשר הזכאות תהיה בהתאם למדרגות שיקבעו מראש אך בכל מקרה עמידה בשיעור של 75% ביעדי הביצוע תזכה בציון שלא יעלה על 40% .

- תנאי הסף לזכאות בגין כל יעדים אלו יעמוד על שיעור ביצוע (משוקלל) של 75%. שיעור ביצוע הנמוך מ-75% לא יזכה את בעל התפקיד המרכזי בתגמול משתנה בגין יעדים אלו.

ג) רכיב זכאות בגין הערכה איכותית של תרומתו של בעל התפקיד המרכזי לפעילות החברה והתשואה לכספי החוסכים יביא בחשבון גם את עמידת בעל התפקיד המרכזי בהוראות ניהול סיכונים, ציות ורגולציה.

8.2.3.3 רכיב משתנה באופציות –

א) ככל שיעשה שימוש באופציות כחלק מהתגמול המשתנה לעובדים בעלי תפקיד מרכזי, יעדי הזכאות לתגמול זה יקבעו על בסיס הפרמטרים המצוינים בסעיף 8.2.3.1 תוך התאמה אפשרית של טווחי הביצוע וטווחי הזכאות.

8.2.3.4 הסדר דחייה -

א) לאחר קביעת היקף התגמול המשתנה בגין שנה מסוימת, 50% מהתגמול ישולם באופן מיידי (קרי - במועד בחינת הביצועים) ואילו לגבי יתרת התגמול יוחל הסדר דחייה כמפורט להלן:

- יתרת התגמול תשולם ב-3 מנות שנתיות שוות ורצופות החל משנה לאחר מועד בחינת הביצועים ולגבי כל אחת מהמנות, כפוף לעמידת החברה בתנאי הסף כמפורט בסעיף 8.1.9.3 לעיל.
- ככל שיתאפשר, התשלום בהיקף 50% מהרכיב המשתנה בגין שנת מענק מסוימת שיבוצע במועד בחינת הביצועים יכלול את רכיבי התגמול המשתנה שישולמו במזומן (דהיינו, במידה והיקף התגמול המשתנה שישולם במזומן בגין שנת מענק מסוימת לא יעלה על 50% מסך הזכאות לרכיב המשתנה הכולל (מזומן מבוסס מכשירים הוניים) באותה שנה, התשלום במזומן יכלל במלואו במסגרת התשלום השוטף שיבוצע במועד בחינת הביצועים).
- הרכיב הנדחה יהיה צמוד למדד המחירים לצרכן וכן יתכן וישא ריבית בשיעור שיקבע על ידי הדירקטוריון עד למועד תשלומו בפועל.

8.2.3.5 תקרות לתגמול משתנה -

תקרת הרכיב המשתנה השנתי למשנה הבכיר למנכ"ל ולנושאי משרה אחרים הינה בהתאם לאמור בסעיף 8.1.6.1 לעיל.

8.2.4 בעלי תפקיד מרכזי העוסקים בניהול השקעות ואינם נושאי משרה

א) התגמול המשתנה השנתי של בעלי תפקיד מרכזי העוסקים בניהול השקעות ושאינם נושאי משרה ("**בעלי תפקיד מרכזי העוסקים בניהול השקעות**") יתבסס על קביעת תקציב קבוצתי לתגמול המשתנה השנתי.

ב) תקציב התגמול המשתנה השנתי לבעלי תפקיד מרכזי העוסקים בניהול השקעות יקבע על בסיס ביצועי היחידה בה פועלים בעלי התפקיד המרכזי ביחס למתחרותיה העיקריות של החברה בתקופה של 3 שנים שקדמה למועד בחינת הביצועים (הסכום המחושב בתום שלב זה יקרא להלן "**התקציב הראשוני**"). עם זאת, לגבי בעל תפקיד מרכזי העוסק בתפקיד של ניהול השקעות, ואשר יועסק בחברה תקופה הקצרה משלוש שנים, תהא החברה רשאית לבצע מדידה בהתאם לתקופה בה יועסק בעל תפקיד מרכזי זה בחברה.

ג) התקציב הראשוני יותאם על ידי פקטור שיקבע על בסיס רמת הסיכון של השקעות היחידה עצמה לעומת רמת הסיכון של ההשקעות של מתחרותיה העיקריות של החברה. הפקטור בגין רמת הסיכון ביחס למתחרות העיקריות ינוע בשיעור שבין 60% ל-120%. קביעת רמת הסיכון יכולה להתבצע על ידי שימוש בפרמטרים כגון מדד שארפ יחסי לענף של תשואות התיק המנוהל, חישוב התשואה מותאמת הסיכון של הנכסים החופשיים (הסכום המחושב בתום שלב זה יקרא "**התקציב המתואם**")

- הזכאות האישית של עובדים מרכזיים העוסקים בהשקעות לתגמול משתנה מתוך התקציב המתואם תקבע על בסיס:
  - יעדים אישיים המבוססים על מדדים פיננסיים ואיכותיים מדידים כדוגמת תשואה מול מדד ייחוס (מדד בנצ'מרק), עמידה ביעדי תשואה של תוכנית העבודה, תשואת המתחרים העיקריים במסלולי החיסכון בעלי אופי דומה אצל המתחרים העיקריים. משקלם של מדדים אלו לא יפחת מהיקף שלא יפחת מ-80%.
  - 20% מהזכאות האישית תקבע בהתבסס על שיקול הדעת של הממונה הישיר של בעל התפקיד המרכזי תוך התייחסות לעמידה בהוראות ציות ורגולציה ותרומתו של העובד המרכזי לפעילות ההשקעות של החברה.

ג) רכיב משתנה במניות ובמכשירים מבוססים מניות –

- ככל שיעשה שימוש ברכיב משתנה במניות ובמכשירים מבוססים מניות כחלק מהתגמול המשתנה לעובדים בעלי תפקיד מרכזי העוסקים בהשקעות, הזכאות לתגמול זה תקבע על בסיס הפרמטרים המצוינים במדיניות לעיל.

ד) הסדר דחייה -

לאחר קביעת היקף התגמול המשתנה בגין שנה מסוימת, 50% מהתגמול ישולם באופן מיידי (קרי - במועד בחינת הביצועים) ואילו לגבי יתרת התגמול יוחל הסדר דחייה כמפורט להלן:

- יתרת התגמול המשתנה תשולם ב-3 מנות שנתיות שוות ורצופות החל משנה לאחר מועד בחינת הביצועים ולגבי כל אחת מהמנות, כפוף לעמידת החברה בתנאי הסף כמפורט בסעיף 8.1.9.3.
- ככל שיתאפשר, התשלום בהיקף 50% מהרכיב המשתנה בגין שנת מענק מסוימת שיבוצע במועד בחינת הביצועים יכלול את רכיבי התגמול המשתנה שישולמו במזומן (דהיינו, במידה והיקף התגמול המשתנה שישולם במזומן בגין שנת מענק מסוימת לא יעלה על 50% מסך הזכאות

לרכיב המשתנה הכולל (מזומן מבוסס מכשירים הוניים) באותה שנה, התשלום במזומן יכלל במלואו במסגרת התשלום השוטף שיבוצע במועד בחינת הביצועים).

- הרכיב הנדחה יהיה צמוד למדד המחירים לצרכן וכן יתכן וישא ריבית בשיעור שיקבע על ידי הדירקטוריון עד למועד תשלומו בפועל.

9. <u>פטור, שיפוי וביטוח לבעלי תפקיד מרכזי בחברה</u>

9.1 הדירקטורים, נושאי המשרה ובעלי תפקיד מרכזי אחרים יהיו זכאים להיכלל בהסדר ביטוח אחריות מקצועית שתרכוש החברה וכפוף לאישורים הנדרשים על פי דין. התקרה לכיסוי לא תעלה על 100 מליון דולר ארה"ב ובפרמיה שנתית שלא תעלה על 750 אלפי דולר ארה"ב בהשתתפות עצמית של עד 1 מליון דולר ארה"ב[5].

9.2 הדירקטורים, נושאי המשרה ובעלי תפקיד מרכזי אחרים יהיו זכאים לכתבי שיפוי, כפוף להוראות הדין, בהיקף של עד 25% מהונה העצמי של החברה, בנוסח שאושר על ידי האסיפה הכללית ביום 14 בנובמבר 2011.

9.3 הדירקטורים, נושאי המשרה ובעלי תפקיד מרכזי אחרים יהיו זכאים לכתבי פטור מראש בהתאם לחוק החברות, וכפוף לנוסח אשר יאושר על ידי האסיפה הכללית.
מובהר כי, אין באמור לעיל כדי לגרוע מיכולתה של החברה להעניק כתב שיפוי ו/או פטור לגם לעובדים שאינם בעלי תפקיד מרכזי בהתאם לשיקול דעתה וכפוף לדין.

10. <u>שכר דירקטורים</u>

10.1 שכרם של הדירקטורים החיצוניים ודירקטורים בלתי תלויים בחברה ייקבע בהתאם להוראות תקנות החברות (כללים בדבר גמול והוצאות לדירקטור חיצוני), התש"ס-2000.

10.2 שכרם של דירקטורים אחרים לא יעלה על שכרם של הדירקטורים החיצוניים.

האמור לעיל לא יחול לגבי יו"ר דירקטוריון פעיל של החברה אשר לגביו יחולו יתר הוראות מדיניות התגמול.

11. <u>עובדים במיקור חוץ</u>

11.1 במסגרת הסכמי התקשרות של החברה עם ספקים לגבי "מיקור חוץ" (כהגדרתו בחוזר גופים מוסדיים מס' 2013-9-16 "מיקור חוץ בגופים מוסדיים"), יובטח כי מנגנון התגמול של עובדים המועסקים על ידי נותן שירות במיקור חוץ בשל עיסוקם בקשר להסכם ההתקשרות כאמור, שיש להם השפעה על פרופיל הסיכונים של החברה או על כספי חסכון המנוהלים באמצעותה, יהיה עקבי עם עקרונות מדיניות תגמול זו ולא יכלול מנגנונים המעודדים נטילת סיכונים עודפים.

---

[5] כיום התקרה לכיסוי הינה עד 75 מליון דולר ארה"ב למעט תביעות ניירות ערך עד 250 אלפי דולר ארה"ב בפרמיה שנתית של עד 550 אלפי דולר ארה"ב בהשתתפות עצמית של 500 אלף דולר ארה"ב.

12. <u>תנאי תגמול עובדי החברה (שאינם בעלי תפקיד מרכזי)</u> [6]

12.1 עובדי החברה הינם המשאב המרכזי, המאפשר לחברה ליצור עמדת מובילות בשוק התחרותי בו היא פועלת. התגמול לכלל העובדים הינם מרכיב חשוב, גם אם לא יחידי, בשימור עובדי החברה לאורך זמן.

עקרונות התגמול אמורים להוות בסיס לשביעות הרצון של העובד תוך התחשבות בתפקידו, מאפייניו האישיים, שכר השוק המתאים לתפקיד, ביצועיו לאורך זמן והמצב העסקי של החברה.

12.2 בנוסף לתגמול חודשי קבוע (שכר) עובדי החברה יהיו זכאים להפרשות סוציאליות המופקדות, בדרך כלל, לפוליסות, לקרנות פנסיה והשתלמות ולקופות גמל שונות בהתאם לכל דין. כמו כן, עובדי החברה יהיו זכאים לתנאים נוספים (כגון: חופשה, דמי מחלה הבראה) בהתאם לנהלים המקובלים בחברה.

12.3 הנהלת החברה תהיה רשאית לשנות את מרכיבי מודל התגמול מעת לעת בהתאם ליעדים העסקיים שיגזרו מתוך תוכניות העבודה השנתיות של החברה. המרכיב הקבוע: בחבילת התגמול של עובדי החברה יכלול הפרשות פנסיוניות מלאות, בהתאם לכל דין.

12.4 תוספות שכר

דירקטוריון החברה יהיה רשאי לאחר קבלת המלצת ההנהלה לקבוע תקציב תוספות שכר שנתיות לעובדים, אשר יגזרו מביצועי החברה תוך השוואה לשכר השוק המקובל בתפקידים השונים.

חלוקת התקציב לתוספות השכר למנהלי היחידות השונות, תהיה על פי שיקול דעתו של המנכ"ל והנהלת החברה, וההחלטה בדבר זכאותו של עובד לתוספות שכר תהיה לשיקול דעת המנהלים תוך התייחסות לגובה התקציב, לביצועי העובד, מאפייניו, תפקידו ותנאי השוק.

12.5 רכיב משתנה שנתי

א) **אוכלוסיית העובדים הכללית** – אוכלוסיה זו כוללת את כל עובדי החברה אשר אינם דירקטורים, נושאי משרה ובעלי תפקיד מרכזי וכן אינם נכללים בקבוצות המפורטות בס"ק ב-ד להלן. דירקטוריון החברה יהיה רשאי, כפוף לעמידת החברה ביעדיה בשנה נתונה, לאחר קבלת המלצת ההנהלה, לקבוע את תקציב הרכיב המשתנה השנתי שיחול על כלל העובדים, למעט לגבי בעלי תפקיד מרכזי ונושאי משרה (להלן: "**תקציב המענק השנתי**").
דירקטוריון החברה רשאי לקבוע בכל שנה טווח מענק שנתי מינימאלי ומקסימאלי לעובדי החברה וותק מינימאלי לצורך זכאות העובד לרכיב משתנה שנתי. כמו כן, תקציב הרכיב המשתנה השנתי לכלל העובדים בחברה, למעט לגבי בעלי תפקיד מרכזי, לא יעלה על סך של 2 משכורות חודשיות בממוצע לעובד בשנה בגינה ניתן התגמול.

ב) **עוסקים בשיווק, מכירה ותיווך** – עובדי החברה העוסקים בשיווק, מכירה ותיווך מול לקוחות ושאינם בעלי תפקיד מרכזי (כגון מנהלי מכירות, מנהלי תיקים, עובדי שימור תיק) זכאים בנוסף לשכר הבסיסי גם למרכיב משתנה המבוסס על היקף הפעילות עליה הם מופקדים. מרכיב זה משתנה מעת לעת בהתאם ליעדים העסקיים. יעדי הזכאות לרכיב המשתנה עבור עובדים אלו ייקבעו באופן אשר לא יעודד חוסר הוגנות כלפי לקוחות החברה.

ג) **עובדי בקרה ופיקוח** –

יעדי הזכאות לרכיב המשתנה עבור עובדי בקרה ופיקוח (אשר אינם דירקטורים, נושאי משרה ובעלי תפקיד מרכזי) לא יכללו יעדי ביצוע של הפעילויות שנמצאות תחת פיקוחם.

---

[6] כולל חברת הבת

ד) **עוסקים בניהול השקעות** -

יעדי הזכאות לרכיב המשתנה עבור עובדים העוסקים בהשקעות (אשר אינם דירקטורים, נושאי משרה ובעלי תפקיד מרכזי) יקבעו בהתאם לעקרונות המפורטים בסעיף 8.2.4 לעיל.